



Wie iets de markt inwerpt, moet ervoor zorgen dat de afgedankte producten en verpakkingen ook weer worden opgehaald en gerecycled. Het opvangen van de eigen producten is als individueel bedrijf echter niet zo makkelijk. In veel bedrijven zijn retourstromen een ondergeschoven kindje; ze worden vaak ten onrechte gezien als een kostenpost. Maar retouren kunnen ook een profit center zijn.

Door Marieke Jansen

# Effectief retourenmanagement

## Profit center van achter naar voren

**P**ostorderaars en webwinkels kennen het maar al te goed: consumenten sturen bestelde artikelen terug omdat ze tegenvallen, niet juist geleverd zijn of kapot zijn bij aflevering. Voor de afdeling Financiën van veel retailers leveren retourartikelen ook hoofdpijn op. Volgens de Reverse Logistics Executive

Council wordt maar liefst twintig procent van alle artikelen na aankoop om verschillende redenen weer teruggebracht. Uit onderzoek van het Vlaams Instituut voor de Logistiek naar *reverse logistics* in diverse sectoren blijkt dat 24 procent van de Vlaamse bedrijven geen retourenbeleid heeft. Vijftig procent van de respondenten

geeft aan dat het bedrijf weinig of geen aandacht besteedt aan productretouren en 56 procent zegt weinig of geen aandacht te hebben voor teruggestuurde verpakkingen en logistieke ladingdragers. Bij 13 procent is er wel een retourenmanager.

Verder blijkt dat er bij veertig procent weinig of geen managementaandacht was voor retourlogistiek in het recente verleden, maar dat maar liefst 94 procent een aanzienlijke verhoging verwacht de komende drie jaar. Reversed supply chains zijn overal te vinden, maar vijftig procent van de Vlaamse bedrijven heeft er geen controle over. Daar zijn diverse oorzaken voor. Zo is er binnen bedrijven gebrek aan *ownership* en procesvisie. Daarnaast is er een gebrek aan informatie en middelen. In veel Nederlandse bedrijven zijn retourstromen ook een ondergeschoven kindje en worden ze vaak ten onterechte gezien

### COCA-COLA HAALT KOSTEN UIT RETOUREN

Jan Broekhuizen, logistiek manager bij Coca-Cola Enterprises, bedacht een compleet nieuw retourensysteem voor de nieuwe flessen van Coca-Cola, dat later door het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel en de industrie tot standaard werd uitgeroepen voor de hele branche. Dit leverde Broekhuizen een nominatie op voor de prijs Logistiek Manager van het Jaar 2006. In het systeem worden de flessen niet langer in kratten maar in *big bags* teruggestuurd. Het succes hiervan is afhankelijk van de medewerking van de hele keten. Broekhuizen kreeg die medewerking en haalt per fles drie cent kosten uit de supply chain.





## ► 'Ongeveer twintig procent van mijn budget gaat op aan reverse logistics'

als een kostenpost. De meeste bedrijven voldoen wel aan de milieuwetgeving en -richtlijnen, maar voeren nog geen strategisch retourenbeleid, waarbij bijvoorbeeld in de ontwerpfase al rekening wordt gehouden met demontage, hergebruik en recycling.

### Verpakkingsafval

Retourstromen zijn er in vele vormen en ook veel producenten hebben er dagelijks mee te maken. Het bedrijf Life Fitness bijvoorbeeld heeft als producent en leverancier van fitnessapparaten te maken met bijna alle mogelijk denkbare retourstromen. 'Ongeveer twintig procent van mijn totale supply chain-budget gaat op aan reverse logistics', zegt Dave Kentie, directeur Supply Chain Operations EMEA bij Life Fitness. De grootste retourstroom bij Life Fitness bestaat uit afval van verpakkingen: karton, plastic en hout. De fitnessapparaten zijn namelijk verpakt in stevige dozen met een afmeting van vaak wel één bij twee meter. Het is voor Kentie lastig om op de hoogte te blijven van alle wetgeving en richtlijnen.

Op 1 januari 2006 is het 'Besluit beheer verpakkingen, papier en karton' van kracht

geworden. Deze wetgeving, een vervanging van het Verpakkingsconvenant, stelt dat alle bedrijven die in Nederland verpakte producten op de markt brengen, moeten betalen om hun afgedankte verpakkingen op te laten halen en te recyclen. Het is voor bedrijven vrijwel onmogelijk individueel te voldoen aan het besluit verpakkingen. Het bedrijf moet dan bij het ministerie van Milieu (voorheen Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer) aantonen hoe de verpakkingen bij huishoudens en bedrijven worden ingezameld en gerecycled. In de praktijk zou het bedrijf dan met andere bedrijven en alle gemeenten afzonderlijk een contract moeten sluiten. 'In België kun je je aansluiten bij FOST Plus, die neemt de wettelijke informatie- en terugnameplicht van de huishoudelijke verpakkingen over', weet Kentie. In Nederland is er voor consumentenafval sinds november 2005 de Stichting Nedvang. Voor het bedrijfsafval heeft Kentie de ideale oplossing nog niet gevonden. Na het inrichten van een complete fitnesszaal gaat Life Fitness terug met een vrachtwagen vol dozen en plastic. 'Ik heb in het verleden wel eens samenwerking gezocht met een afvalverwerker,

maar dat is op niets uitgelopen omdat die onvoldoende op de hoogte was van de wetgeving', vertelt Kentie.

### Verwijderingsbijdrage

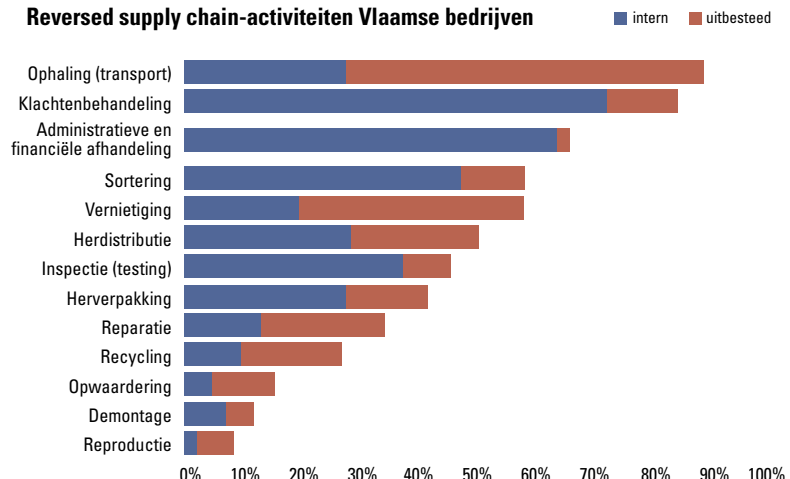
Life Fitness krijgt ook gebruikte apparatuur terug, wat vaak het geval is bij bedrijven met een leaseovereenkomst. De verantwoordelijkheid voor terugname ligt bij de producent. Dit is de meest complexe retourstroom met het grootste pijnpunt. Sommige toestellen hebben een restwaarde en worden, zoals dat heet *refurbished*, ofwel gereed gemaakt voor hergebruik. Vervolgens gaan ze met het predicaat *Certified Pre Owned* terug naar de dealers, die ze dan tweedehands verkopen.

Andere toestellen zijn niets meer waard en louter bestemd voor vernietiging. In dit geval krijgt Life Fitness te maken met milieuriichtlijnen voor gebruikte elektrische apparaten en elektronica. Iedereen kent de verwijderingsbijdrage die consumenten moeten betalen bij de aanschaf van een nieuwe wasmachine, koelkast of ander huishoudelijk apparaat. In ruil daarvoor is de winkel waarbij het artikel wordt gekocht, verplicht het oude apparaat in te nemen. Voor bedrijven geldt een gelijk-

## ONDERZOEK NAAR RETOURENMANAGEMENT



Reversed supply chain-activiteiten Vlaamse bedrijven



Bron: Vlaams Instituut voor de Logistiek (2006)

soortige plicht. Bedrijven moeten betalen om hun producten af te voeren.

In februari 2003 adopteerde de Europese Unie de richtlijn 'Restriction of Hazardous Substances Directive' (RoHS). Deze richtlijn schrijft beperkingen voor aan het gebruik van gevaarlijke substanties in elektrische apparaten en elektronica. Sterk daaraan gelieerd is de richtlijn 'Waste of Electrical and Electronic Equipment' (WEEE), die regels stelt aan het inzamelen en recyclen van de apparaten. Bedrijven worden geacht op de hoogte te zijn van de milieuriichtlijnen en -wetgeving.

## Illegaal dumpen

Maar wie of wat is in Nederland daarvoor het controlerende orgaan? 'Op zich een goede vraag', reageert Herman Haverhals, al vijf jaar manager Reverse Logistics bij toetsenborden- en muizenfabrikant Logitech en daarvoor werkzaam bij Iomega en Packard Bell. In theorie zouden bedrijven zich er niets van aan hoeven te trekken en illegaal kunnen dumpen als toch niemand het controleert. 'Het is niet zo dat je daar zonder meer mee wegbloemt', weersprekt Haverhals deze bewering. 'Als jouw producten buiten het reguliere kanaal ergens

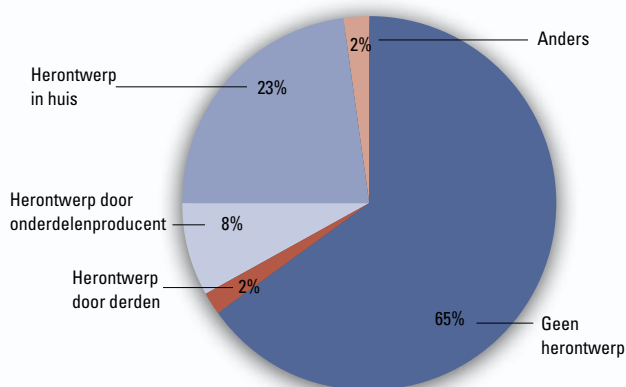
**Dave Kentie, directeur Supply Chain Operations EMEA bij Life Fitness**



worden teruggevonden en het bevat een logo of een naam, dan krijg je van de overheid een flinke boete. De Nederlandse overheid controleert dus wel degelijk.' Logitech heeft net als veel andere elektronicafabrikanten voor de vernietiging of afwerking van gebruikte apparaten

een overeenkomst afgesloten met Sims Mirec in Eindhoven. Dit bedrijf, ontstaan uit een afdeling van Philips in de tijd dat Jan Timmer de operatie Centurion had lopen, is gespecialiseerd in recycling van zogenoemde *end of life*-producten. 'Onze corebusiness is het recyclen van materi-

### Plannen om productontwerp aan te passen Voor eenvoudigere demontage, hergebruik en recycling



### Tips voor herontwerp

### Voordeel

makkelijk te demonteren onderdelen	snellere assemblage mogelijk, minder training
simpeler ontwerp	reduceert tijd en kosten
reducere elk jaar het aantal schroeven 10% en onderdelen 5%	kleinere <i>bill of material</i>
maak alle onderdelen in één richting demontabel	kortere assemblagetijd
maak bedrading en bekabeling, toner cartridges, plastic makkelijk te scheiden	meer waarde door hergebruik en recycling
plaats de batterij bovenop in plaats van onderop	verwijderbaar in seconden in plaats van minuten schroeven losdraaien

► 'Zolang boeken nog "winkelfris" zijn hebben ze een tweede leven'



alen', vertelt Harry van Gogh, business development manager bij Sims Mirec. De dienstverlening bestaat uit de recycling van afgedankte elektrische en elektronische apparatuur (ofwel WEEE), waaronder wit- en bruingoed, ICT-apparatuur, CFK-houdende producten en daarnaast ook afgedankte auto's, autowrakken en banden. Volgens van Gogh is negentig procent van de materialen geschikt voor het recycleproces, de overige tien procent gaat naar de verbrandingsoven. 'Wij zijn op de hoogte van de wetgeving en de richtlijnen. Maar klanten bepalen uiteindelijk', zegt Van Gogh. 'Het is hun verantwoordelijkheid wat ze met de producten doen.'

Mirec neemt het hele proces uit handen van Logitech. 'Het enige wat ik hoeft te doen, is de papieren aanreiken, ter bewijs van vernietiging', zegt Haverhals. Bruikbare delen worden gescheiden. Het gaat om overwegend losse componenten; er worden geen componenten van de muis hergebruikt. Het gaat vaak om de lader of het laadstation. En de draden worden afgeknipt, omdat er koper in zit. Het koper wordt weer verkocht aan bedrijven zoals Hoogovens of Outokumpu. 'De opbrengst hiervan is voor Logitech', aldus Haverhals. Het bedrijf probeert op die manier zoveel mogelijk waarde uit de retouren te halen. 'We doen dit momenteel op vijf verschil-

lende sites van Mirec voor Europa.'

'Ons probleem bij het vernietigen van afval is dat we de toestellen eerst moeten demonteren', zegt Kentie van Life Fitness. 'We moeten er dus eerst kosten aan toevoegen, voordat we het weg mogen gooien. Daar moeten we in de ontwerp-fase al rekening mee houden.' Kentie doet dus aan *life cycle application management*.

### Piepschuim

Dat geldt minder voor Logitech. Dat komt grotendeels omdat er geen onderdelen uit muizen of toetsenborden worden hergebruikt. 'We passen het design in dusverre aan dat we ons aan de regels houden bij





het ontwerp. Wij verkopen ook speaker-sets. In het verleden verpakten we die met piepschuim, dat polyethyleen bevat. We hebben echt handenvol geld moeten betalen om dat te vernietigen. Het polyethyleen wordt daarom nu niet meer gebruikt', vertelt Haverhals van Logitech.

### Winkelfris

Logitech heeft naast de retouren van eindgebruikers nog een andere winstgevendende retourstroom: de – zoals Logitech het noemt – business-to-business retouren, artikelen die worden teruggenomen van distributeurs. Deze producten haalt de producent zelf op, en hij controleert

en crediteert ze aan de klanten. De artikelen worden vervolgens gereed gemaakt voor hergebruik en aangeboden op een speciale *refurbishment*-website. 'Hier mogen alleen partners en medewerkers van Logitech kopen. Het gaat hier om een Europees netwerk van zo'n 1600 mensen.'

Audax, distributeur van tijdschriften, boeken en aanverwante artikelen, heeft een proces vergelijkbaar met dat van Logitech. De grootste retourstroom zijn onverkochte tijdschriften, inclusief bijbehorende gimmicks, van 14.000 verkooppunten uit Nederland en België. 'Het proces is vergelijkbaar, hoewel tijdschriften geen voorraadproduct zijn. Je koopt er geen twee dezelfde van als ze in de aanbieding zijn', zegt Raymond Cools, manager Operations bij Audax-onderdeel Betapress. Hij won vorig jaar de verkiezing Logistiek Manager van het Jaar 2005 voor de invoering van een zelf ontwikkeld retourensysteem.

Ongeveer 25 procent van de tijdschriftenretouren krijgt volgens Cools nog een tweede leven. De overige 75 procent is bestemd voor recycling. Daarnaast kent Audax nog drie andere stromen: boeken, multimedia, wenskaarten en varia. 'Zolang de boeken nog "winkelfris" zijn, hebben ze een tweede leven. Voor de multimedia geldt dat ze soms nog wel een derde leven kunnen krijgen.'

### Strategisch

De exacte waarde van retourstromen is moeilijk te bepalen in financiële termen. De Reverse Logistics Executive Council schat de waarde van de retourlogistieke kosten ongeveer op vier procent van de totale logistieke kosten. In de Verenigde Staten gaat dit om ongeveer een half procent van het Bruto Nationaal Product. Over de opbrengsten meldt de organisatie niets.

Voor veel bedrijven zit er een groot onzichtbaar waardeverlies in de retourenstroom. Waarderecuperatie bevat daarentegen een enorm potentieel. Logitech bewijst dit al met zijn refurbishment-website en door de bruikbare componenten te scheiden en te verkopen. Audax

## VAKLITERATUUR

*Managing Closed-Loop Supply Chains*, door Simme Douwe Flapper, Jo van Nunen, Luk van Wassenhove. Springer Uitgeverij, 2005.

*Reverse Logistics, Quantitative Models for Closed-Loop Supply Chains*, door Luk van Wassenhove, Rommert Dekker, Moritz Fleischmann, Karl Inderfurth. Springer, 2004.

*Supply Chain Management and Reverse Logistics*, door Harald Dyckhoff, Richard Lackes, Joachim Reese. Springer, 2004.



laat zien dat sommige producten een lange *cycle time* kunnen hebben door het een tweede of zelfs derde leven te geven.

Toch valt er meer uit te halen door niet alleen tactisch te voldoen aan richtlijnen en wetgeving, maar ook strategisch te kijken naar het ontwerp van de producten. Volgens de Duitse Umweltbundesamt wordt meer dan tachtig procent van alle productgerelateerde milieu-invloeden bepaald tijdens de fase van productontwerp. Als supply chain managers meer met Research & Development gaan praten, is het dus niet alleen beter voor de bedrijven zelf, maar ook beter voor het milieu. <>